



# Nejvyšší kontrolní úřad

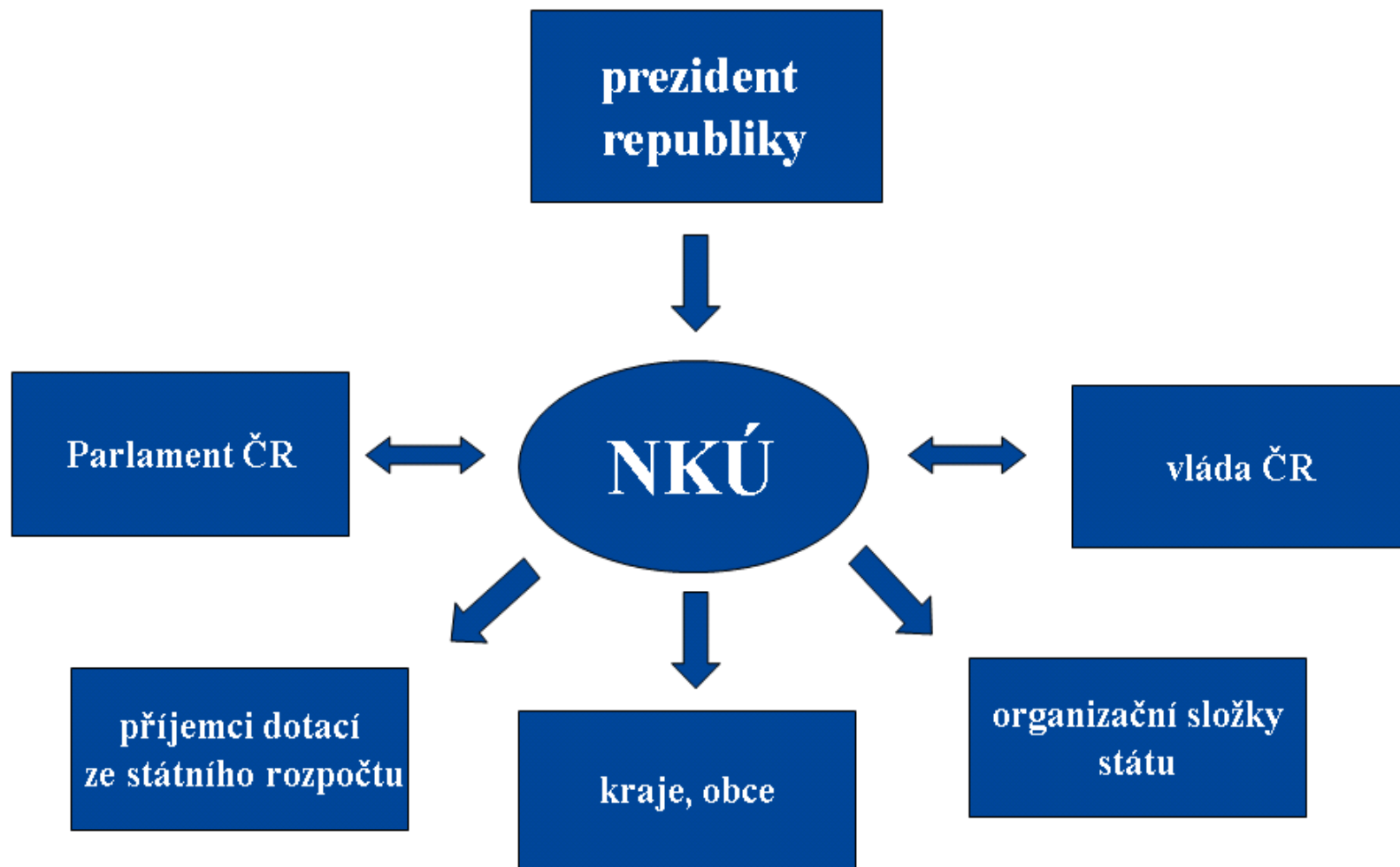
## Ústava ČR (úst. zák. č. 1/1993 Sb.)

- ✓ Nezávislý orgán, který vykonává kontrolu hospodaření se státním majetkem a plnění státního rozpočtu.

## Zákon č. 166/1993 Sb., o Nejvyšším kontrolním úřadu

- ✓ Upravuje postavení, působnost, organizační strukturu a činnost NKÚ

# Postavení NKÚ



# NKÚ vykonává kontrolu:

- ✓ **hospodaření se státním majetkem** a finančními prostředky vybíranými na základě zákona ve prospěch právnických osob s výjimkou prostředků vybíraných obcemi nebo kraji v jejich samostatné působnosti
- ✓ státního závěrečného účtu
- ✓ plnění státního rozpočtu
- ✓ **hospodaření s prostředky poskytnutými ČR ze zahraničí,**  
a s prostředky, za něž převzal záruku stát
- ✓ vydávání a umořování státních cenných papírů
- ✓ zadávání státních zakázek

# Co NKÚ prověřuje

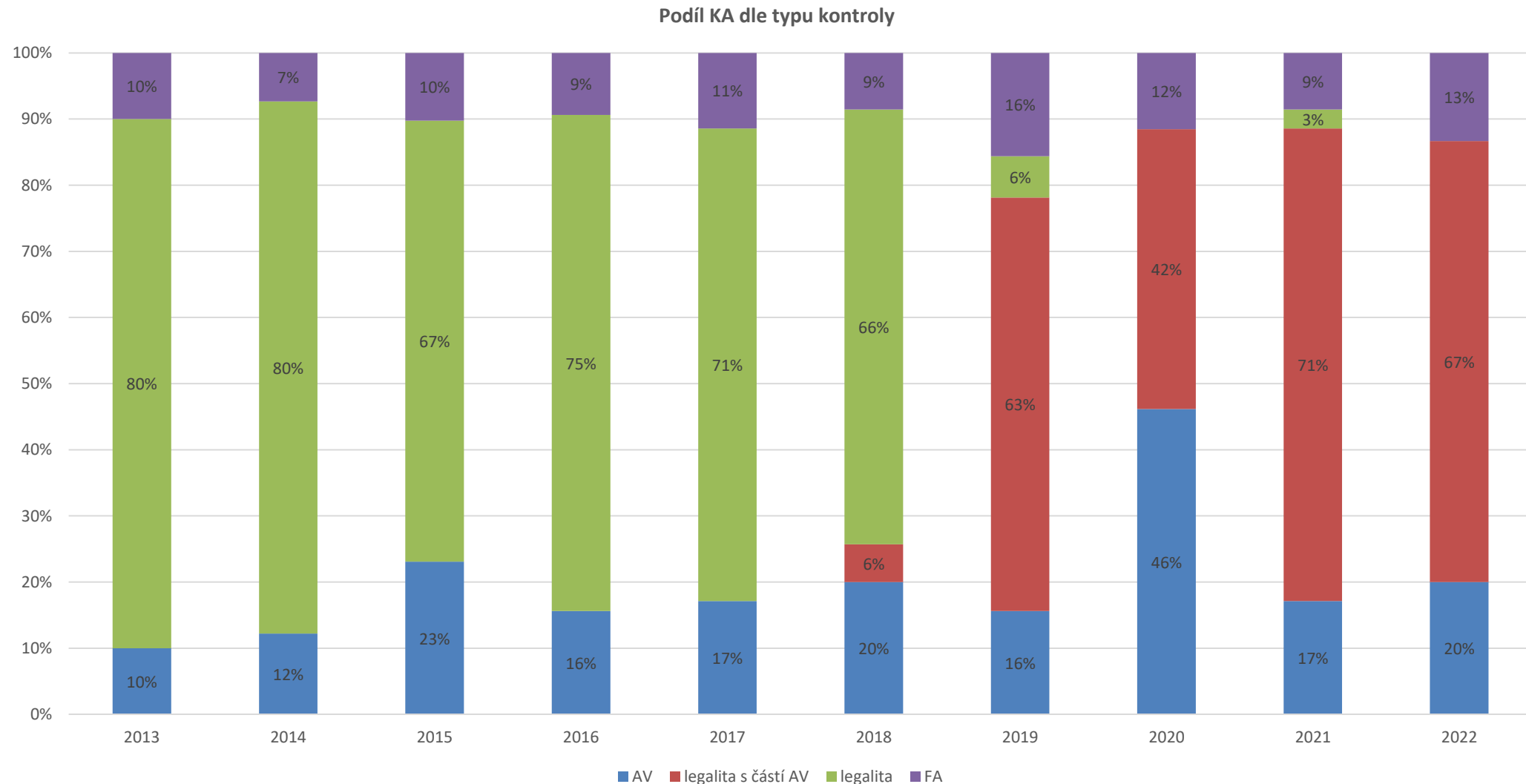
- ✓ Ustanovení § 4 odst. 1 zákona č. 166/1993 Sb.:

*„Při kontrole Úřad prověřuje, zda kontrolované činnosti jsou v souladu s právními předpisy, přezkoumává jejich věcnou a formální správnost a posuzuje, zda jsou **účelné, hospodárné a efektivní.**“*

# Rozsah kontrolní činnosti

- ✓ kontrola legality
- ✓ kontrola typu finanční audit
- ✓ kontrola typu audit výkonnosti

# Kontrolní akce v jednotlivých plánech kontrolní činnosti



# Kontrolní akce

- ✓ Plán kontrolní činnosti = Ø 37 KA za rok
- ✓ KA řídí člen NKÚ
- ✓ 1 KA trvá průměrně 10 měsíců



# Kontrolní protokol

- ✓ Písemný výsledek kontroly
- ✓ Kontrolní protokol je neveřejný
- ✓ Kontrolní protokoly jsou podkladem pro zpracování kontrolního závěru
- ✓ Za obsah protokolu osobně odpovídá vedoucí skupiny kontrolujících

„Kontrolní protokol obsahuje zejména popis zjištěných skutečností s uvedením nedostatků a označení ustanovení právních předpisů, které byly porušeny.“

(§ 25 odst. 1)

# Opravné prostředky

- ✓ Námitkové řízení
  - Vedoucí skupiny kontrolujících
- ✓ Odvolání proti rozhodnutí o námitkách
  - Kolegium
  - Senát

# Kontrolní závěr

- ✓ Písemným výstupem z kontrolní akce je kontrolní závěr – cca 10 až 40 stran, průměrně 22 stran
- ✓ KZ je veřejný
- ✓ KZ vypracovává člen NKÚ
- ✓ Připomínkové řízení k návrhu KZ – zvýšení kvality výstupů NKÚ

„Kontrolní závěr je písemná zpráva obsahující shrnutí a vyhodnocení skutečností zjištěných při kontrole.“ (§4 odst. 3)

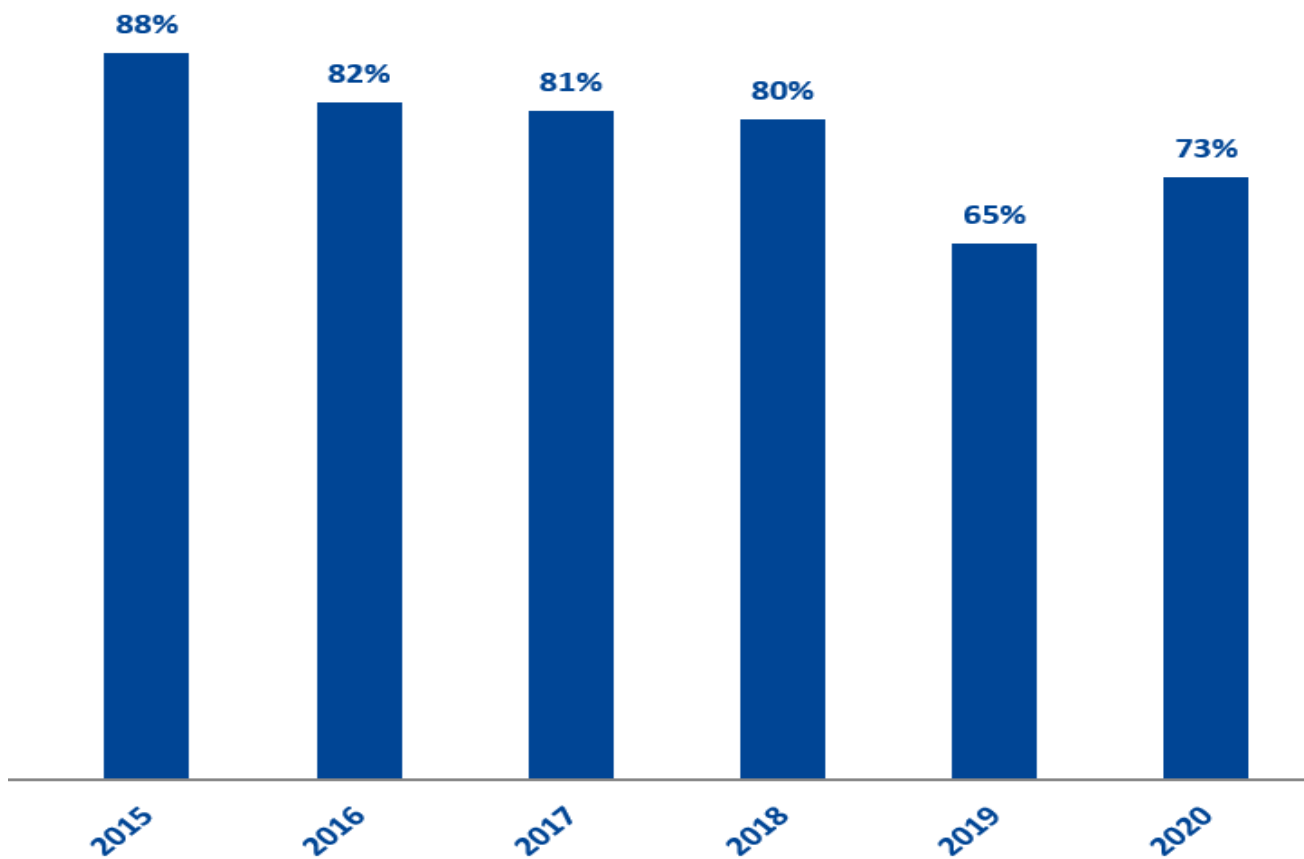
# Kontrolní závěr je zasílán

- ✓ předsedovi vlády
- ✓ předsedovi Senátu
- ✓ předsedovi Poslanecké sněmovny

# Opatření vlády

- ✓ Příslušný resort vypracovává pro jednání vlády stanovisko ke KZ
- ✓ Připomínkové řízení ke stanovisku
- ✓ Vypořádání zásadních připomínek
- ✓ Stanovisko s rozporem

# Spokojenost NKÚ s opatřením vlády v %



# NKÚ aktuálně

## ✓ EUROSAI

- 2021 – 2024 NKÚ prezidentskou zemí

## ✓ Stavba sídla v Holešovicích

- BIM (Building Information Modeling)
- První použití robota Hilti Jaibot v ČR
- ocenění za "nejlepší počín ve veřejných zakázkách" v soutěži Neplejtvák 2021

# Co je audit výkonnosti?

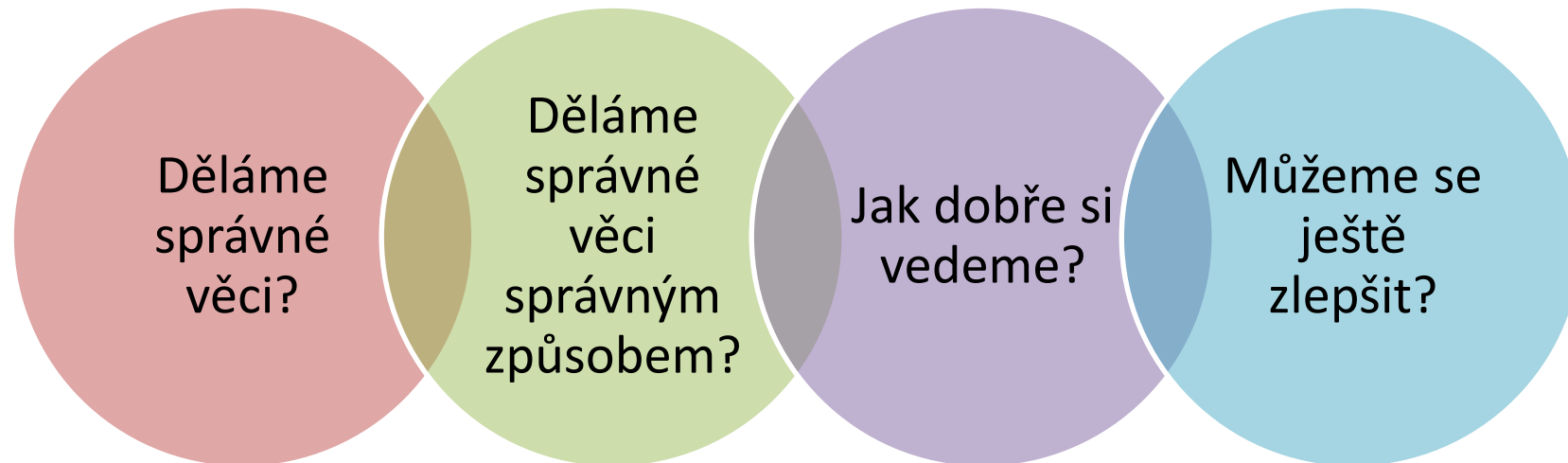
- ✓ Nezávislé, objektivní a spolehlivé hodnocení, zda systémy, opatření, operace, programy a činnosti veřejné správy jsou uskutečňovány a vedeny v souladu s principy



- ✓ a zda existuje prostor pro zlepšení.



# Klíčové otázky výkonnostního auditu a měření výkonnosti ve veřejné správě



# Co je výsledkem auditu výkonnosti?

- ✓ Odpověď na uvedené klíčové otázky – Identifikace ne hospodárnosti, neúčelnosti a neefektivnosti
- ✓ Hodnocení spolehlivosti ukazatelů výkonnosti
- ✓ Identifikace nejlepší praxe a její předložení jako vzoru pro následování
- ✓ Doporučení k nápravě zjištěných nedostatků a zlepšení výkonnosti
- ✓ Doporučení např. k legislativním či systémovým změnám

# Základní přístup k měření ukazatelů výkonnosti



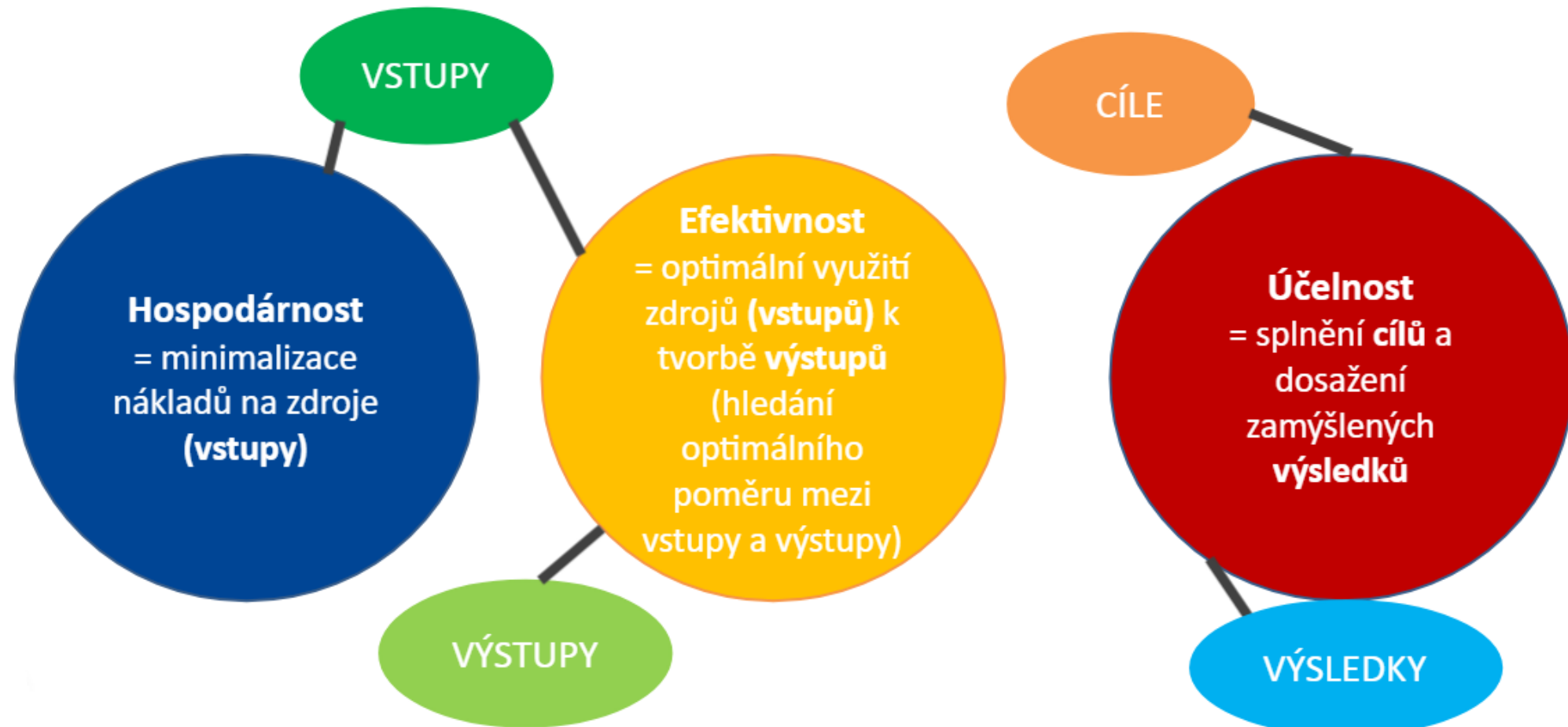
## **SROVNÁVÁME**

- aktuální vstupy
- aktuální výstupy
- aktuální výsledky

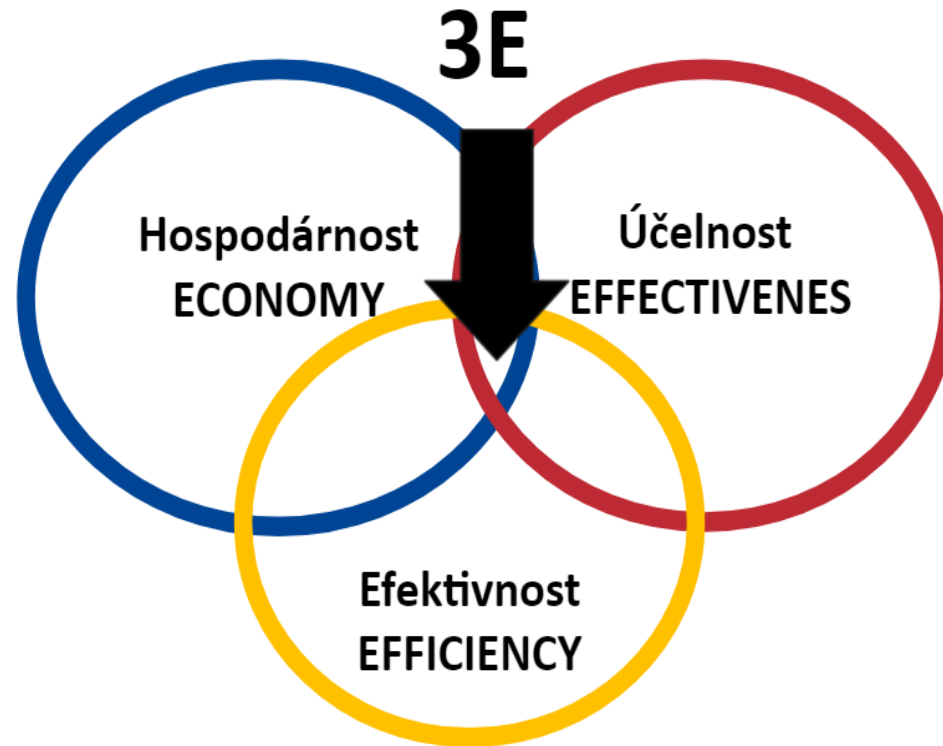
## **OPROTI**

- plánu
- vlastním předchozím výstupům/výsledkům
- ostatním srovnatelným subjektům

# 3E – hospodárnost, účelnost, efektivnost



# 3E – hospodárnosť, účelnosť, efektívnosť



# Definice 3E v právních předpisech

- ✓ Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole v § 2 písm. m), n) a o)
- ✓ Zákon č. 219/2000 Sb., o majetku ČR v § 14 odst. 1
- ✓ Zákon č. 218/2000 Sb., rozpočtová pravidla v §39 a § 45 odst. 2

Právní předpis většinou jen stanoví povinnost KO nakládat s finančními prostředky účelně a hospodárně, příp. povinnost sledovat a vyhodnocovat hospodárnost, efektivnost a účelnost vynakládání výdajů ve své kapitole

- ✓ NAŘÍZENÍ EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY č. 2018/1046, kterým se stanoví finanční pravidla pro souhrnný rozpočet Unie v čl. 33

# HOSPODÁRNOST

- ✓ minimalizace nákladů na zdroje (finanční, lidské, časové, věcné)
- ✓ Používané zdroje k dispozici včas, v odpovídajícím množství a kvalitě a za nejlepší možnou cenu
- ✓ Hospodárné jsou činnosti, při nichž jsou minimalizovány náklady na zdroje při dodržení kvality zdrojů

# Příklady nehospodárnosti

- ✓ plýtvání, tj. používání zdrojů, které nejsou pro dosažení požadovaných výstupů či výsledků nutné;
- ✓ přeplácení, tj. pořizování zdrojů, které mohly být pořízeny za nižší náklady při zachování stejné kvality;
- ✓ zbytečný luxus, tj. platby za vyšší kvalitu vstupu, než která je nutná pro dosažení žadoucích výstupů či výsledků.



# EFEKTIVNOST

- ✓ Efektivnost vyjadřuje vztah mezi vloženými zdroji a získanými výstupy z pohledu kvantity, kvality a načasování.
  - Efektivní je dosažení požadovaného výstupu při minimálních nákladech.
  - Efektivní je dosažení maximálního výstupu při předem daných nákladech.
- ✓ Efektivní jsou činnosti, při níž jsou zdroje optimálně využity ke tvorbě výstupů

# Příklady neefektivnosti

- ✓ použité zdroje nevedou k požadovaným výstupům,
- ✓ nízký poměr vstup/výstup (např. nízká efektivita práce),
- ✓ pomalá realizace intervence,

# ÚČELNOST

- ✓ Splnění sledovaných cílů a dosažení zamýšlených výsledků
- ✓ činnost je účelná tehdy, pokud jejím vlivem (tj. nikoliv vlivem externích faktorů), došlo k dosažení stanovených cílů a pokud neměla nežádoucí nezamýšlené dopady

# Příklady neúčelnosti

- ✓ chybně koncipovaná politika, např. nedostatečné posouzení potřeb, nejasné nebo nesourodé cíle, nedostatečné prostředky pro intervenci nebo nemožnost její realizace;
- ✓ nedostatky, které mají za následek neplnění stanovených cílů.

# Kontrolní kritéria v auditu výkonnosti



## Příklady kritérií pro principy auditu výkonnosti

**Hospodárnost** - limitní cena stanovená předpisy, cena obvyklá pro nákup daných zdrojů stanovená tržním prostředím

**Účelnost** - cíle stanovené ve strategických a koncepčních materiálech, cíle stanovené v projektech a programech, záměry s požadovanými výsledky schválené kontrolovanou osobou nebo vládou ČR

**Efektivnost** - průměrné náklady na jednotku výstupu (např. porovnání cen pořizovaných komodit mezi ministerstvy s průměrnou cenou), stanovená norma (např. metodikou stanovená produktivita úředníka na jeden správní úkon)

# Kde získat informace a data?

- ✓ od kontrolovaných osob (např. z koncepce dané činnosti, programu, vnitřní směrnice, kritéria používaná KO pro vyhodnocování výkonnosti)
- ✓ z veřejně dostupných zdrojů (např. standardy pro dané odvětví, profesní standardy, standardy kvality služeb)
- ✓ z informačních systémů veřejné správy (ISVS)
- ✓ z [databáze](#) kontrolních závěrů všech evropských SAI
- ✓ od zahraničních SAI (benchmarking např. skrze BIEP)



# Benchmarking

- ✓ metoda založená na měření a porovnávání vybraných ukazatelů za účelem hledání nejlepší praxe a dosažení lepších výsledků a úspor
- ✓ porovnávání vybraných ukazatelů vůči jiným referenčním hodnotám
- ✓ Výhoda – uživatel nemusí vymýšlet a následně obhajovat vlastní vytvořenou ideální hodnotu kritéria

# Příklady ukazatelů - hospodárnost

- ✓ Ukazatele poměrné nákladovosti, tedy nákladů vztažených k měrné jednotce
- ✓ cena úklidu na 1m<sup>2</sup> podlahové plochy
- ✓ náklady na jazykové vzdělávání 1 zaměstnance
- ✓ náklady na 1 ujetý km služebními vozy
- ✓ pořizovací cena 1 m<sup>3</sup> nově stavěné budovy
- ✓ počet m<sup>2</sup> kancelářské plochy na 1 zaměstnance
- ✓ počet administrativních pracovníků na deset lékařů v nemocnici



# Příklady ukazatelů - efektivnost

- ✓ Ukazatele poměřující buď celkový výstup na jednotku vstupu, anebo náklady na vstupu na jednotku výstupu
- ✓ pořizovací náklady na 1 km vozovky
- ✓ náklady na 1 vězně v nápravném zařízení, na 1 žáka ve škole,  
na 1 rekvalifikovaného, na vytvoření nového pracovního místa,
- ✓ počet úředníků finanční správy na 100 mil. Kč vybrané daně
- ✓ počet učitelů na 100 žáků
- ✓ počet plátců daně na 1 úředníka finanční správy

# Příklady ukazatelů - účelnost

- ✓ Omezené využití - princip účelnosti nevyužívá poměrové ukazatele
- ✓ podíl recidivy u vybraných klientů srovnatelných státem podporovaných zařízení pro odvykání drogových závislostí
- ✓ mezinárodní srovnání, např. výsledek programu prevence kriminality, snížení nezaměstnanosti, integrace zdravotně postižených do zaměstnání v různých zemích

## Příklady obvyklých komplikací při formulaci kritérií výkonnosti u organizace typické pro veřejnou správu

- ✓ obtížná srovnatelnost jednotlivých organizací z důvodu různé působnosti, odpovědnosti za odlišné oblasti (agendy) a s nimi spojených cílů;
- ✓ protichůdnost cílů nejen mezi organizacemi navzájem, ale i uvnitř organizace samotné;
- ✓ organizace si nestanovila žádná konkrétní kritéria hodnocení vlastní výkonnosti;
- ✓ organizace sice stanovila kritéria pro hodnocení výkonnosti, ale nijak dál je nerozpracovala a nevyhodnocovala;
- ✓ organizace stanovila konfliktní kritéria pro hodnocení výkonnosti;

# Benchmarking Information Exchange Project

- ✓ podporuje snadnou a flexibilní komunikaci a spolupráci mezi SAI
- ✓ umožňuje interakci mezi auditory prostřednictvím portálu BIEP ([biep.nku.cz](http://biep.nku.cz))
- ✓ usnadňuje vnitrostátní nebo mezinárodní srovnání
- ✓ identifikuje příklady dobré praxe
- ✓ pomáhá při stanovování kritérií auditu
- ✓ veřejná a neveřejná část (pouze pro auditory SAI)



# Portál BIEP v číslech



	Listopad 2021
Registrovaných uživatelů	481
Registrovaných SAI	51

# Zásady spolupráce v BIEP

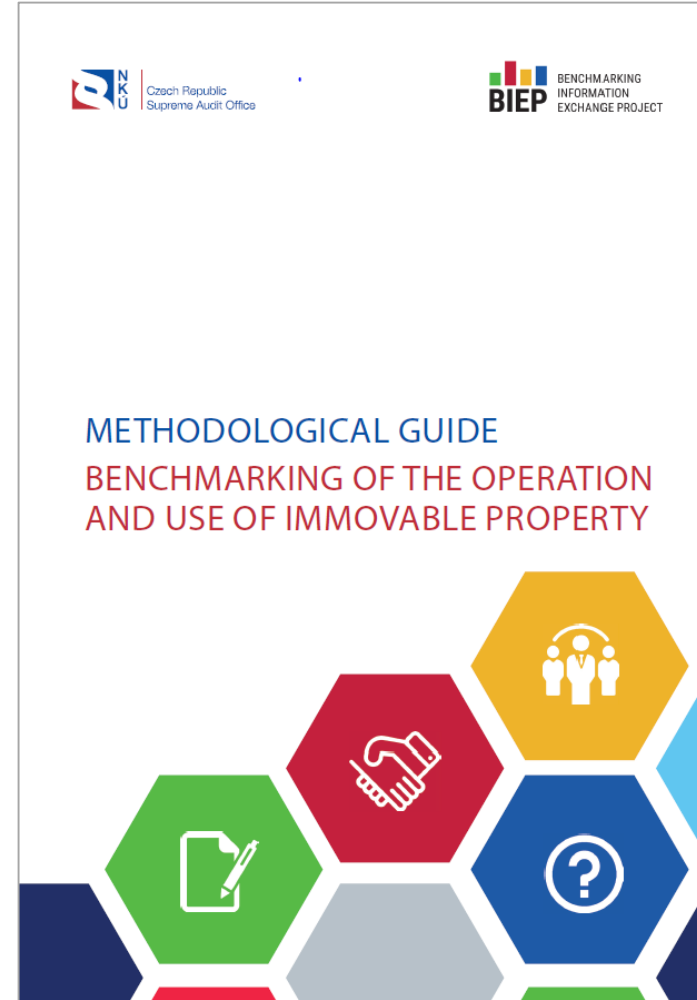
- ✓ Každá SAI může navrhnout jakékoliv nové téma pro mezinárodní benchmarking
- ✓ Každá SAI může přistoupit ke spolupráci na již schváleném, v kterékoliv fázi
- ✓ Každá SAI může použít již vytvořenou metodiku srovnání nebo spolupracovat na její aktualizaci či tvorbě nové
- ✓ Všechny výstupy dosažené partnery BIEP sdíleny skrze sdílené úložiště, kterým je Extranet provozovaný NKÚ
- ✓ Každá SAI může výstupy BIEP použít pro své kontrolní zprávy na národní úrovni a to po souhlasu partnerů (SAI), kteří se na tématu podíleli

# Co je například výstupem BIEP?

- ✓ Část auditní zprávy
- ✓ Analytická informace
- ✓ Metodická pomůcka

Jednotná struktura

- Úvod
- Srovnání na úrovni systému
  - oblasti, výsledky
- Srovnání KPI
  - ukazatele, výsledky
- Shrnutí



# Topics

## 57 otevřených témat:

**24** v přípravné fázi srovnání

**18** ve fázi dotazování a zpracování výsledků

**15** ve fázi zveřejněných výsledků srovnání



# Na co si dát pozor v BIEP?

- ✓ Omezení srovnání (vzájemný nesoulad dostupných informací, různá legislativa, různá struktura dat, nízká kvalita dat, časový nesoulad,...)



srovnávat srovnatelné, popisovat omezení srovnání

- ✓ Mlčenlivost



nutný souhlas SAI se zveřejněním poskytnutých informací

# Příklad z mezinárodní iniciativy EUROSAI

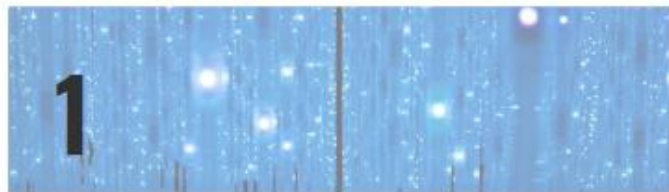
- ✓ 20/32 Peněžní prostředky vynaložené v souvislosti s epidemiologickou situací v České republice
  - Výstupy z dotazníkového šetření NKÚ byly následně využity i pro studii NAO UK UK government's preparedness for the COVID-19 pandemic, která bude publikována v listopadu 2021

	Respirator FFP3, FFP2	Respirator FFP3	Respirator FFP2	Respirator FFP1	Face masks	Protective goggles	Protective shields	Coverings	Protective clothing	Gloves	Test kits
<b>CZ</b>	3,06 €	5,87 €	2,82 €	0,59 €	1,30 €	3,92 €	5,29 €	2,15 €	12,30 €	2,44 €	7,93 €
<b>UK</b>	2,81 €	#	#	#	0,45 €	2,03 €	1,14 €	0,06 €	5,03 €	0,13 €	#
<b>EST</b>	#	2,6 €	#	#	#	1,4 €	#	#	#	0,077 €	109,97 €

# Výstupy NKÚ

- ✓ Kontrolní závěry
- ✓ Věstník NKÚ
- ✓ Výroční zpráva NKÚ
- ✓ Stanovisko k státnímu závěrečnému účtu
- ✓ Stanovisko ke zprávě o vývoji ekonomiky a plnění státního rozpočtu
- ✓ EU report
- ✓ Zprávy ze společných kontrol

# Výroční zpráva 2020



1

Digitalizace veřejné správy



2

Životní prostředí



3

Doprava



4

Sociální politika



5

Věda a výzkum



6

Bezpečnost a mezinárodní vztahy



7

Vzdělávání a školství



8

Zdravotnictví

# Výroční zpráva 2020



# Evropské prostředky: EU report 2021

- ✓ Méně podezření na podvodná jednání, méně nálezů v oblasti zadávání veřejných zakázek a také v proplácení nezpůsobilých výdajů.
- ✓ Stále častěji kritizujeme nedostatky v nastavení a fungování řídicích a kontrolních systémů, stanovování nekonkrétních a neměřitelných cílů dotačních programů a neprovádění hodnocení výkonnosti programů.
- ✓ Nebyla zajištěna podpora zavádění a zvyšování standardů kvality projektového řízení ve veřejném sektoru a podpora kvality řízení projektů

# Příklady nevykonnosti z kontrol NKÚ

- ✓ KA č. 19/13 Obrněná technika AČR
- ✓ KA č. 19/14 Elektronické OP
- ✓ KA č. 20/01 Správa ČSSZ
- ✓ KA č. 20/04 Jakost vod
- ✓ KA č. 20/27 GIBS

# KA č. 19/13 Obrněná technika AČR

**Předmět KA:** Obrněná technika Armády České republiky

## ✓ ÚČELNOST

kritérium: definované potřeby AČR modernizované či opravené techniky

- MO mělo provést modernizaci lehkého obrněného vozidla
- při technickém zhodnocení za 85,9 mil. Kč musela z důvodu vysoké hmotnosti být zmenšena ráže zbraňového systému a byl snížen počet vojáků obsluhujících zadní část vozidla
- vozidlo nemohlo být a nebylo použito v zahraničních operacích, protože došlo k omezení jeho schopností (původní záměr, ke kterému mělo sloužit) = **neúčelné vynaložení peněžních prostředků**

## ✓ EFEKTIVNOST

kritérium: míra naplnění předpokládaného přínosu investice

- omezení schopností vozidla – za vynaložené prostředky nebylo dosaženo očekávaného výstupu = **neefektivní vynaložení peněžních prostředků**



# KA č. 19/14 Elektronické OP

**Předmět KA:** Zavedení elektronické identifikace a zajištění elektronického přístupu ke službám veřejné správy

## ✓ HOSPODÁRNOST

kritérium: cena stanovená na základě postupů ze znaleckého posudku

- MV zadalo VZ na vytvoření Portálu Občana přímo státnímu podniku NAKIT, celkovou cenu stanovilo na 76,9 mil. Kč (výpočet celkové ceny na základě **prostého** aritmetického průměru bez zohlednění míry zapojení jednotlivých pracovních pozic)
- dle posudku souvisejícího s výpočtem nákladovosti Portálu Občana měla být cena vypočtena **váženým** aritmetickým průměrem (zohlednění míry zapojení pracovních pozic)
- dle výpočtu NKÚ (**váženým** aritmetickým průměrem) by výsledná cena VZ měla být o 4,8 mil. Kč nižší = **nehospodárné vynaložení peněžních prostředků**

# KA č. 20/01 Správa ČSSZ

**Předmět KA:** Správa pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti

## ✓ EFEKTIVNOST

kritérium: podíl počtu kontrol s nálezem činí min. 64,5 % = průměrný roční podíl vypočtený z hodnot zjištěných u Finanční správy ČR a Celní správy ČR

- plánování kontrolní činnosti zaměstnavatelů nastavilo ČSSZ na základě tříleté periodicity, nikoliv na základě jejich rizikovosti (např. neplnění zákonných povinností, zjištěné závažné nedostatky v minulých kontrolách)
- 76,5 % kontrol ČSSZ v období 2015-2018 bylo bez jakýchkoliv zjištění, tj. 23,5 % kontrol s nálezem
- na kontroly bez zjištění vynaložila ČSSZ 1,2 mld. Kč
- NKÚ vyhodnotil preventivní systém kontrol bez ohledu na rizikovost zaměstnavatelů za nepřiměřený ve vztahu k vynaloženým peněžním prostředkům = **neefektivní** kontrolní činnost ČSSZ a **vynaložení peněžních prostředků**

**DOPORUČENÍ NKÚ:** NKÚ doporučuje ČSSZ za účelem zvýšení efektivity výběru pojistného a souvisejících činností cílit kontrolní činnosti u zaměstnavatelů zejména na subjekty, které si neplní zákonné povinnosti.

# KA č. 20/04 Jakost vod

**Předmět KA:** Intervence k zajištění udržitelné jakosti vod

## ✓ ÚČELNOST

kritérium: opatření a cíle stanovené v národních akčních plánech (NAP)

- opatření a cíle v NAP byly formálního charakteru, stanoveny neurčitě bez cílového stavu a představovaly pouze předpoklad pro další činnost vedoucí ke zlepšení stavu vod
- u některých opatření nebylo zřejmé, co má být provedeno
- MZe, MŽP a MZd z 11 prověřovaných opatření celkem 4 nesplnila, nesplněná opatření byla dle NKÚ s nejvyšším potenciálem přispět ke kvalitě vod
- na plnění opatření ministerstva vynaložila 65 mil. Kč = **neúčelné vynaložení peněžních prostředků**

## ✓ EFEKTIVNOST

kritérium: přínos realizovaných opatření NAP v podobě snížení znečištění vod pesticidními látkami

- stav kvality vody se v období 2013-2018 z hlediska výskytu pesticidních látek nezlepšil
- realizovaná opatření uvedená v NAP tak nepřispěla ke zlepšení kvality vod
- 65 mil. Kč na realizaci opatření = **neefektivní vynaložení peněžních prostředků**

# KA č. 20/27 GIBS

**Předmět KA:** Majetek a peněžní prostředky státu určené na zajištění činnosti Generální inspekce bezpečnostních sborů

## ✓ ÚČELNOST

kritérium: cíl z usnesení vlády ČR ze dne 27. února 2017 č. 148 k navýšení rozpočtu GIBS – navýšení počtu systemizovaných míst z důvodu očekávaného nárůstu činnosti

- v rámci usnesení vlády ČR byly GIBS navýšeny peněžní prostředky na nová systemizovaná místa ve výši 69,6 mil. Kč
- nová systemizovaná místa nebyla obsazena a nedošlo ani k očekávanému nárůstu činnosti = **neúčelné vynaložení peněžních prostředků**

## ✓ HOSPODÁRNOST

kritérium: odůvodněnost zvýšení výdajů na činnost GIBS

- GIBS 16,6 mil. Kč z prostředků určených na nová systemizovaná místa použila na odměny stávajících příslušníků a zaměstnanců, tedy v rozporu se stanoveným účelem
- v roce 2017 došlo k meziročnímu navýšení odměn příslušníků a zaměstnanců GIBS o 102 %, k nárůstu činnosti GIBS však nedošlo
- peněžní prostředky použité v rozporu se stanoveným účelem, navýšení odměn nebylo důvodné = **nehospodárné vynaložení peněžních prostředků**

# Časté chyby ve strategickém plánování a řízení

- ✓ Nepochybně analýza potřeb pro identifikaci cílů strategie
- ✓ Strategie není rozpracována do implementačních plánů
- ✓ Strategie postrádá jasnou vazbu na potřebné zdroje a jejich vymezení v kvantitativní a kvalitativním vyjádření
- ✓ Strategie není závazným dokumentem pro danou organizaci a není řádně komunikována interně ani externě
- ✓ Nejasně stanovená odpovědnost za plnění strategických a operacionalizovaných cílů a řízení rizik ovlivňujících dosažení cílů
- ✓ Strategie je statickým dokumentem, který není periodicky vyhodnocován a aktualizován

# Můžeme řízení rozpočtových prostředků v ČR zlepšit?

**URČITĚ ANO! Posílit orientaci na výkonnost při řízení veřejných financí**

K tomu je nezbytné :

- ✓ v rámci sektorových politik stanovit jasně měřitelné cíle v podobě hlavních dopadů jednotlivých výdajových politik vlády;
- ✓ nastavit systém výkonnostních indikátorů, který umožní monitorování výkonnosti těchto politik (nutný posun od indikátorů vstup/výstup k výsledkovým a dopadovým indikátorům);
- ✓ důsledněji provázat přípravu státního rozpočtu s jednotlivými sektorovými politikami – posílit programové financování;
- ✓ provádět průběžné a následné hodnocení výkonnosti jednotlivých výdajových politik a přijímat nápravná opatření;
- ✓ posílit důraz na výkonnost při přípravě státního závěrečného účtu, popřípadě zavést nový formát vykazování výkonnosti jednotlivých vládních politik na souhrnné úrovni.

# Děkuji vám za pozornost

Daniel Reisiegel | [daniel.reisiegel@nku.cz](mailto:daniel.reisiegel@nku.cz)



Česká republika | Nejvyšší kontrolní úřad | [www.nku.cz](http://www.nku.cz)